

ANALISIS COST-VOLUME-PROFIT (CVP) TERHADAP PERENCANAAN LABA PADA SWISS-BELHOTEL PAPUA JAYAPURA

Muthmainnah

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua

Abstrak

Perkembangan pesat dalam bisnis perhotelan di Jayapura, menarik minat para pengusaha untuk ikut serta mengembangkan dan terjun langsung ke bisnis ini, sehingga dapat dilihat banyak hotel-hotel baru yang dibangun di Jayapura, dan menimbulkan semakin tajam dan ketatnya persaingan yang ada. Mengingat ketatnya persaingan bisnis ini, maka konsekuensi yang harus diterima oleh pihak hotel adalah bagaimana mengolah secara maksimal sumber daya yang dimiliki sehingga diperoleh laba yang direncanakan atau laba yang optimal.

Tujuan penelitian untuk menganalisis cost-volume-profit terhadap perencanaan laba Swiss-belHotel Papua.

Penelitian akademik yaitu melakukan klasifikasikan biaya tetap dan biaya variabel. Dan menggunakan beberapa metode yaitu : CMR, BEP, MOS dan ATL.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis Cost-Volume-Profit, maka Swiss-belhotel Papua mengalami kenaikan laba tiap tahunnya mulai dari tahun 2009-2011.

Kata Kunci : Cost Volume Profit dan Laba

PENDAHULUAN

Jayapura merupakan kota pusat bisnis dan merupakan kota terbesar di provinsi papua. Perkembangan pesat dalam bisnis perhotelan di Jayapura, menarik minat para pengusaha untuk ikut serta mengembangkan dan terjun langsung ke bisnis ini, sehingga dapat dilihat banyak hotel-hotel baru yang dibangun di Jayapura, dan menimbulkan semakin tajam dan ketatnya persaingan yang ada. Mengingat ketatnya persaingan bisnis ini, maka konsekuensi yang harus di terima oleh pihak hotel adalah bagaimana mengolah secara maksimal sumber daya yang dimiliki sehingga diperoleh laba yang direncanakan atau laba yang optimal.

Selain itu manajemen perusahaan juga dituntut untuk dapat mengkoordinasikan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien, dan dituntut untuk menghasilkan keputusan- keputusan yang menunjang terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta mempercepat perkembangan perusahaan. Perencanaan yang baik dapat membantu dalam penaksiran tingkat laba yang akan didapat perusahaan, sehingga laba yang didapat akan lebih optimal. Besarnya laba yang diperoleh perusahaan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan dalam mengelola perusahaan.

Perencanaan laba perusahaan dalam jangka pendek dapat dilakukan dengan analisis *Cost-Volume-Profit (CVP)*. Metode ini menggunakan analisa berdasarkan pada variabilitas penghasilan penjualan maupun biaya terhadap volume kegiatan, sehingga metode ini dapat digunakan dengan optimal sebagai alat perencanaan jangka pendek. Analisis *Cost-Volume-Profit* dapat digunakan pada industri jasa, misalnya perhotelan. Industri perhotelan menggunakan analisis *CVP* dalam pengambilan keputusan terhadap berbagai alternatif tindakan baik dalam merealisasikan anggaran maupun dalam merencanakan laba.

Dengan demikian *CVP* mengkaji hubungan antara laba, volume dan biaya yang terjadi dalam satu periode akuntansi hotel. Atau hubungan variabel-variabel tersebut dapat memberikan informasi kepada manajemen untuk biaya-biaya yang terjadi serta volume yang harus dihasilkan untuk mencapai target laba atau dalam perencanaan laba.

TINJAUAN PUSTAKA

Biaya merupakan kas atau nilai ekuivalen kas yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan guna untuk memberikan suatu manfaat yaitu untuk peningkatan laba.

Klasifikasi Biaya adalah mengetahui bagaimana biaya berperilaku adalah berguna bagi manajemen untuk berbagai tujuan, yaitu dengan memiliki pengetahuan mengenai perilaku biaya memungkinkan manajer untuk memprediksikan laba sebagaimana penjualan dan perubahan volume produksi. Mengetahui bagaimana biaya berperilaku juga berguna untuk mengestimasi biaya.

Biaya-biaya yang terjadi dalam industri perhotelan dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu :

a. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan biaya yang jumlah keseluruhannya tetap sama dalam satu periode akuntansi tanpa dipengaruhi oleh volume bisnis suatu hotel. Atau biaya tetap adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh hotel dalam jumlah yang sama/tetap dalam suatu periode akuntansi (setahun) serta tidak berhubungan dengan volume bisnis hotel.

b. Biaya Variabel

Biaya variabel atau tidak tetap merupakan biaya-biaya yang berhubungan secara proporsional dengan pendapatan hotel.

c. Biaya Semi Variabel atau Campuran Selain biaya tetap dan variabel, ada jenis biaya yang mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel. Biaya ini lazim disebut dengan biaya semivariabel atau biaya campuran (*mixed cost*). Informasi yang dapat diungkap dengan analisis CVP diantaranya berapa besar biaya variabel yang harus terjadi untuk mencapai laba tertentu dan berapa biaya yang harus diserap. Juga berapa besar volume bisnis harus dihasilkan dengan struktur biaya dan harga agar hotel ada pada kondisi titik pulang pokok.

a. Margin Kontribusi

Rasio margin kontribusi mengukur pengaruh kenaikan dan penurunan volume penjualan terhadap laba operasi. Margin kontribusi merupakan selisih antara harga jual dengan biaya variabel setiap unit. (IBM Wiyasha.2007 : 196). Margin kontribusi per unit dengan demikian merupakan kelebihan penjualan atas biaya variabel untuk menutupi biaya tetap.

b. Titik Impas (Breakeven Point)

Break event point adalah suatu keadaan dimana dalam suatu operasi perusahaan tidak mendapat untung maupun rugi/ impas (penghasilan = total biaya).

c. Batas Keamanan (Margin of Safety) *Margin of Safety* adalah penjualan sesungguhnya di atas volume penjualan BEP. MOS juga memberikan petunjuk tentang sampai berapa banyak penjualan boleh turun sebelum perusahaan mengalami kerugian. Batas keamanan atau batas kesempatan adalah presentase yang menunjukkan batas sampai seberapa jauh penjualan yang dibudgetkan boleh turun tetapi perusahaan tidak menderita rugi, atau penurunan maksimum dari penjualan dianggarkan tetapi perusahaan tidak menderita rugi (dalam keadaan *break even*).

Untuk mencapai laba yang besar (dalam rencana maupun realisasinya), manajemen dapat menempuh berbagai langkah, misalnya:

- a. Menekan biaya produksi maupun biaya operasi serendah mungkin dengan mempertahankan tingkat harga jual dan volume penjualan yang ada.
- b. Menentukan harga jual sedemikian rupa sesuai dengan laba yang diinginkan.
- c. Meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin.
Perencanaan laba melalui persamaan *Cost-Volume* dan *Profit* dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu :
 - a. Mengurangi Biaya Tetap
 - b. Pengurangan Biaya Variabel
 - c. Meningkatkan Harga Jual per Unit d. Meningkatkan Unit(Q) yang dijual.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif/hubungan. Lokasi penelitian dilakukan pada Swiss- belhotel Papua, Jayapura yang beralamatkan di Pusat Bisnis Papua, Jalan Pasfik Permai 99112, Jayapura Papua.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain Variabel Independen (variabel bebas) adalah *cost- volume-profit* (x) memiliki indikator- indikator Harga Jual (x_1), yaitu Harga Jual adalah nilai suatu barang dan jasa yang dijual dengan memperhitungkan harga pokok, Volume Penjualan (x_2), yaitu Tingkat dari suatu penjualan, Biaya Produksi (x_2), yaitu biaya – biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan, Variabel Dependen (variabel terikat) adalah perencanaan laba (y). Perencanaan laba adalah rencana kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat dan digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk laporan keuangan untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengklasifikasikan semua biaya-biaya yang dikeluarkan ke dalam biaya variabel (*variable cost*) dan biaya tetap (*fixed cost*).
2. Menganalisis dengan beberapa metode, yaitu :
 - a. Analisis Contribution Margin Ratio *Contribution Margin* merupakan hasil penjualan yang dapat digunakan untuk menutup biaya variabel dan biaya tetap yang kelebihannya merupakan laba.

$$\text{Rasio Marjin Kontribusi} = 1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}} \quad (1)$$

- b. Metode Break Event Point

Break event point adalah suatu keadaan dimana dalam suatu operasi perusahaan tidak mendapat untung maupun rugi/ impas (penghasilan = total biaya).

$$\text{Penjualan Impas (Unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Marjin Kontribusi per unit}} \quad (2)$$

c. Metode Margin of Safety

Memberikan petunjuk tentang sampai berapa banyak penjualan boleh turun sebelum perusahaan mengalami kerugian.

$$\text{Mos} = \frac{\text{Penjualan dianggarkan} - \text{Penjualan BEP}}{\text{Penjualan dianggarkan}} \quad (3)$$

d. Analisis Target Laba (ATL= BT+BV+TL)

Melakukan perbandingan pada analisis Contribution Margin Ratio, Break Event Point, Margin of Safety, Analisis Target Laba.

HASIL PENELITIAN

Biaya-biaya yang terjadi di Swiss-belhotel Papua dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu

a. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan biaya yang jumlah keseluruhannya tetap sama dalam satu periode akuntansi tanpa dipengaruhi oleh volume bisnis suatu hotel. Atau biaya tetap adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh hotel dalam jumlah yang sama/tetap dalam suatu periode akuntansi (setahun) serta tidak berhubungan dengan volume bisnis hotel.

Di Swiss-belhotel Papua biaya tetap terdiri dari :

- 1) Biaya Gaji (*Total Payroll & Related Expenses*)
- 2) Biaya Energi (*Energy Cost*)
- 3) Jumlah Pemotongan lain-lain (Other Deductions)

Tabel. 1
Biaya Tetap Swiss belhotel Papua
Tahun 2009 – 2011

Tahun	Biaya Tetap			Total Biaya Tetap
	Total Payroll & Related Exp.	Energy cost	Total Other Deduction	
2009	4.937.805.409	3.163.875.669	6.951.479.307	15.053.160.384
2010	4.231.473.975	2.751.918.532	7.693.763.882	14.677.156.389
2011	4.609.451.132	2.478.651.660	7.149.332.793	14.237.435.585
	13.778.730.515	8.394.445.861	21.794.575.982	43.967.752.358

Sumber :data olahan, 2012

Berdasarkan tabel 1 diatas dapatlah dijelaskan bahwa total biaya tetap yang digunakan Swiss-belhotel Papua selama tahun 2009 – 2011 dalam menjalankan operasionalnya yaitu sebesar Rp. 43.967.752.358 yang terdiri dari total payroll & related expenditure, energy cost dan total other deduction. Dimana total payroll & related expenditure yang dialokasikan selama tahun 2009 – 2011 adalah sebesar Rp. 13.778.730.515,-. Energy cost sebesar Rp. 8.394.445.861 dan total other deduction sebesar Rp. 21.794.575.982. Hal ini berarti bahwa setiap tahun Swiss-belhotel Papua harus menganggarkan suatu biaya yang jumlahnya tetap dan tanpa dipengaruhi hal yang lain.

b. Biaya Variabel

Biaya variabel atau tidak tetap merupakan biaya-biaya yang berhubungan secara proporsional dengan penjadapatan hotel.

Di Swiss-belhotel Papua biaya variabel terdiri dari :

- 1) Biaya Penjualan (*Cost of Sales*)
- 2) Biaya Penyisihan / Cadangan Peralatan Operasional (*Provison Operating Equitment*)
- 3) Biaya Lain-Lain (*Other Expenses*)

Tabel. 2
Biaya Variabel Swiss-belhotel Papua
Tahun 2009 – 2011
(Dalam ribuan)

Tahun	Biaya Variabel					Total Biaya Variabel
	Total Cost Of Sales	Total Provision Opt.Eqp.	Total Other Expenses	Total Provision Opt.Eqp.	Total Other Expenses	
2009	3.074.380	203.854	1.077.353	37.200	1.921.838	6.314.625
2010	3.461.095	7.157	1.154.883	4.988	1.836.025	6.464.149
2011	3.455.244	0	1.274.943	0	3.720.284	8.450.472
	9.990.720	211.010	3.507.180	42.188	7.478.148	21.229.246

Sumber : data olahan, 2012

Berdasarkan tabel 2 diatas dapatlah dijelaskan bahwa total biaya variabel yang digunakan Swiss-belhotel Papua selama tahun 2009 – 2011 dalam menjalankan operasionalnya yaitu sebesar Rp, 21.229.246.424 yang terdiri dari total cost of sales, total provision opt. eqp, total other expenses. Dimana total jumlah biaya variabel lebih kecil dibandingkan dengan biaya tetap hotel.

1. Analisis *Cost-Volume-Profit*

Tabel. 3
Klasifikasi Biaya, Aktual Penjualan dan Target Penjualan
Tahun 2009 – 2011

Tahun	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Total Biaya	Actual Penjualan	Target
2009	Rp 15.053.160.384	Rp 6.314.625.400	Rp 21.367.785.785	Rp 26.345.791.508	Rp 908.778.208
2010	Rp 14.677.156.389	Rp 6.464.148.605	Rp 21.141.304.994	Rp 27.543.441.867	Rp 2.606.401.251
2011	Rp 14.237.435.585	Rp 8.450.472.419	Rp 22.687.908.004	Rp 31.363.569.810	Rp 4.644.466.524

Sumber : data olahan, 2012

Berdasarkan tabel 3 disimpulkan bahwa total biaya yang digunakan untuk melakukan aktifitas Swiss-belhotel Papua selama tahun 2009 adalah sebesar Rp. 21.367.785.785, tahun 2010 sebesar Rp. 21.141.304.994 dan tahun 2011 sebesar Rp. 22.687.908.004. Sedangkan actual penjualan dari tahun 2009 hingga 2011 mengalami peningkatan penjualan cukup baik.

a. Contribution Margin Ration

Kontribusi margin Swiss-belHotel Papua selama tahun 2009 – 2011 dapat dilihat pada tabel. 4 berikut ini :

Tabel. 4
Contribution Margin Ratio
(Dalam Ribuan)

Tahun	Biaya Variabel	Aktual Penjualan	Contribusi Margin
2009	Rp 6.314.625	Rp 26.345.791	76,032%
2010	Rp 6.464.149	Rp 27.543.442	76,531%
2011	Rp 8.450.472.	Rp 31.363.570	73,056%

Sumber : data olahan, 2012

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa ratio kontribusi margin Hotel Swiss-belhotel Papua selama periode tahun 2009 hingga 2011 masih diatas yaitu tahun 2009 Contribusi Margin sebesar 76,032% , tahun 2010 masih berkisar 76,53% dan tahun 2011 mengalami penurunan kontribusi marginnya yaitu sebesar 73,056%.

b. Break event Point (BEP)

Break event point adalah suatu keadaan dimana dalam suatu operasi perusahaan tidak mendapat untung maupun rugi/impas (penghasilan = total biaya)

Tabel. 5
Break Event Point (BEP)
Tahun 2009

Laporan Laba Rugi Kontribusi Swiss-belHotel Papua			
Tahun 2009			
		Jumlah	Persentase
Penjualan	Rp	26.345.791	100%
Beban Variabel	Rp	6.314.625	23,97%
Margin Kontribusi	Rp	20.031.166.	76,03%
Beban Tetap	Rp	15.053.160	
Laba bersih	Rp	4.978.006	
Titik impas	Beban Tetap/ Rasio CM	Rp 15.053.160/0,76	
		Rp 19.806.790	

Sumber : data olahan, 2012

Tabel 5, menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan diatas diketahui BEP dalam rupiah sebesar Rp. 19.806.789.979, yang berarti bahwa pada tahun 2009 Swiss- belHotel Papua mampu menutupi seluruh biaya tersebut mencapai titik impas

Tabel. 6
Break Event Point (BEP)
Tahun 2010

Laporan Laba Rugi Kontribusi			
Swiss-belHotel Papua			
Tahun 2010			
		Jumlah	Persentase
Penjualan	Rp	27.543.441.867	100%
Beban Variabel	Rp	6.464.148.605	23,47%
Margin Kontribusi	Rp	21.079.293.262	76,53%
Beban Tetap	Rp	14.677.156.389	
Laba bersih	Rp	6.402.136.873	
Titik impas	<u>Beban Tetap</u>	<u>Rp</u>	<u>14.677.156.389</u>
	Rasio CM		0,77
		Rp	19.061.242.064

Sumber : data olahan, 2012

Tabel 6, menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan diatas diketahui BEP dalam rupiah sebesar Rp. 19.061.242.064, yang berarti bahwa pada tahun 2010 Swiss-belHotel Papua mampu menutupi seluruh biaya tersebut mencapai titik impas. Titik impas tersebut lebih kecil jika dibandingkan pencapaian titik impas pada tahun 2009

Tabel. 7
Break Event Point (BEP)
Tahun 2011

Laporan Laba Rugi Kontribusi			
Swiss-belHotel Papua			
Tahun 2011			
		Jumlah	Persentase
Penjualan	Rp	31.363.569.810	100%
Beban Variabel	Rp	8.450.472.419	26,94%
Margin Kontribusi	Rp	22.913.097.391	73,06%
Beban Tetap	Rp	14.237.435.585	
Laba bersih	Rp	8.675.661.806	
Titik impas	Beban Tetap/ Rasio CM	Rp	14.237.435.585/ 0,73
		Rp	19.503.336.418

Sumber : data olahan, 2012

Tabel 7, menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan diatas diketahui BEP dalam rupiah sebesar Rp. 19.503.336.418, yang berarti bahwa pada tahun 2011 Swiss-belHotel Papua mampu menutupi seluruh biaya tersebut mencapai titik impas. Pencapaian titik impas pada tahun 2011 merupakan titik impas terbesar jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 2009 dan 2010.

c. Margin of Safety (MOS)

Margin of Safety adalah penjualan sesungguhnya di atas volume penjualan BEP

Tabel. 8
Margin of Safety (MOS) Swissbelt Hotel
2009 – 2011

Tahun	Aktual Penjualan	BEP=B-Tetap/CMR)	MOS (AP-BEP)/AP
2009	Rp 26.345.791.508	19.798.974.595	24,85%
2010	Rp 27.543.441.867	19.185.825.345	30,34%
2011	Rp 31.363.569.810	19.503.336.418	37,82%

Sumber : data olahan, 2012

Berdasarkan tabel 4.8 diatas diketahui bahwa Swiss-belHotel Papua pada tahun

2009 memiliki nilai margin of safety sebesar 24,85%. Ini berarti bahwa nilai presentase tersebut merupakan batas keamanan atau batas kesempatan seberapa jauh penjualan yang dibudgetkan boleh turun tetapi perusahaan tidak menderita rugi, atau penurunan maksimum dari penjualan dianggarkan tetapi perusahaan tidak menderita rugi (dalam keadaan *break even*). Sedangkan untuk tahun 2010 dan tahun 2011 margin of safety Swissbelt dianggarkan lebih tinggi masing-masing 30,34% dan 37,82%.

- d. Analisis Target Laba (ATL) Perencanaan laba yang baik tentu akan membawa dampak yang baik terhadap perusahaan, terutama mengenai kesinambungan perusahaan tersebut. Dari hasil perhitungan tabel 4.5, tabel 4.6 dan tabel 4.7 di atas, kita dapat melihat bahwa Swiss-belHotel Papua mengalami kenaikan laba tiap tahunnya mulai dari tahun 2009 hingga 2011. Laba tahun 2009 sebesar Rp 4.978.005.724, Laba tahun 2010 meningkat sebesar Rp 6.402.136.873 tahun 2011 meningkat secara signifikan sebesar Rp 8.675.661.806.

Berdasarkan tabel 4.9, Swiss-belHotel Papua untuk memperoleh laba yang ditetapkan dalam tahun 2009 – 2011, maka penjualan yang harus terealisasi adalah sebesar Rp. 22.276.563.993 untuk tahun 2009, Rp. 23.747.706.245 untuk tahun 2010 dan Rp. 27.332.374.528 untuk tahun 2011. Dengan demikian nilai pencapaian itu Swissbelt Hotel sudah mengalami keuntungan yang maksimal

Tabel. 4.9
Analisis Target Laba Swissbell Hotel
Tahun 2009 – 2011

(dalam ribuan)

Tahun	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Target Laba	ATL=(BT+BV+TL)
2009	Rp 15.053.160	Rp 6.314.625	Rp 908.778.208	Rp 22.276.563.993
2010	Rp 14.677.156	Rp 6.464.149	Rp 2.606.401.251	Rp 23.747.706.245
2011	Rp 14.237.435	Rp 8.450.472	Rp 4.644.466.524	Rp 27.332.374.528

Sumber : data olahan, 2012

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada pembahasan di atas, maka penulis menarik beberapa kesimpulan bahwa:

1. Swiss-belHotel Papua mengalami kenaikan laba tiap tahunnya mulai dari tahun 2009 hingga 2011. Laba yang diperoleh Laba Swissbelt Hotel tahun 2009 sebesar Rp 4.978.005.724, Laba tahun 2010 meningkat sebesar Rp 6.402.136.873 tahun 2011 meningkat secara signifikan sebesar Rp 8.675.661.806.
2. Swiss-belHotel Papua untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal pada tahun 2009 - 2011, maka Swiss-belHotel Papua harus menetapkan besarnya perencanaan laba untuk tahun 2009 -2011 sebesar 22.276.563.993 untuk tahun 2009, Rp.23.747.706.245 untuk tahun 2010 dan Rp. 27.332.374.528.

Saran

Melihat besarnya laba yang dihasilkan oleh Swissbelt Hotel Papu, penulis menyarankan perusahaan dapat memaksimalkan pendapatan penjualan dengan memberlakukan tarif khusus misalnya dapat memberikan diskon pada waktu sepi pengunjung (*low occupancy*) atau memberikan promo-promo yang menarik pada saat liburan atau hari raya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kamaruddin, 2007 *Akuntansi Manajemen*, Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Ferdinand, Agusty, 2011 *Metode Penelitian Manajemen*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hariadi, Bambang, 1992 *Akuntansi Manajemen*, Penerbit BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hartono, 2004 *Statistik untuk Penelitian*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Hornrgren, Datar, Foster, 2006 *Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial*, Edisi keduabelas, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hornrgren, Datar, Foster, 2008 *Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial*, Edisi kesebelas Penerbit Erlangga, Jakarta
- Kartadinata, Abas, 2000 *Akuntansi dan Analisis Biaya Suatu Pendekatan terhadap Tingkah Laku Biaya*, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Krisna Warindrani, Armila, 2006 *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta
- Kusmayadi, Endar Sugiarto, 2000 *Metodologi Penelitian dalam Bidang Kepariwisata*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Niswonger, Warren, Reeve, Fess, 2000 *Prinsip-Prinsip Akuntansi*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sugiyono, 2004 *Statistika untuk Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sugiyono, 2005 *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sugiyono, 2007 *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Supriyono, 1987 *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*, Penerbit BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta

- S. Darmo Soewirjo, Herdi *Teori & Praktik Akuntansi Perhotelan*, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta
- Umar, Husein, 1998 *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Umar, Husein, 2011 *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Wiyasha, IBM, 2007 *Akuntansi Manajemen untuk Perhotelan dan Restoran*, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta
- Wiyasha, IBM, 2010 *Akuntansi Perhotelan—Penerapan Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta

FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DISTRIK SENTANI DI KABUPATEN JAYAPURA

Yendra

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua

Abstrak

Banyak tantangan yang dihadapi pemerintah daerah dalam pelaksanaan pembangunan di era otonomi khusus, terutama dalam mewujudkan pemerintahan yang berbasis kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Distrik Sentani di kabupaten Jayapura. Objek penelitian ini adalah pegawai pada Distrik Sentani yang berjumlah 38 orang. Dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda hasil penelitian menunjukkan baik secara parsial maupun simultan faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai distrik Sentani di kabupaten Jayapura dengan persamaan regresi : $Y = -0,004 + 0,414 X_1 + 0,325 X_2 + 306 X_3 + E$.

Kata Kunci : Motivasi, Kemampuan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi oleh Pemerintah di Provinsi Papua pada era otonomi khusus ini banyak berkaitan dengan masalah perilaku kerja yang relatif rendah dibandingkan provinsi lain di Indonesia. Kondisi ini dicerminkan dari sikap, disiplin, etos dan capaian hasil kerja yang relatif rendah. Namun, disisi lainnya, ada kecenderungan para pegawai hanya mengejar jabatan struktural dibanding jabatan fungsional dan belum adanya standar kinerja yang jelas untuk menilai keberhasilan suatu jabatan tertentu, sehingga menyebabkan pegawai kurang termotivasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur pemerintah dan pelayan masyarakat.

Fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kinerjanya. Dalam meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis kinerja tidak terlepas dari 3 faktor, yaitu :

1. Adanya berbagai bentuk motivasi. Perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Dengan adanya pemberian motivasi akan memperkuat kondisi mental pegawai yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang mengarah kepada pencapaian kinerja tertentu. Adanya pegawai yang memiliki kemampuan kerja. Kemampuan sebagai suatu karakteristik dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan seorang pegawai secara aplikatif (kerja).
2. Adanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai.

Distrik sebagai bagian integral dari organisasi pemerintah daerah kabupaten Jayapura yang merupakan ujung tombak dalam pelayanan publik dan pemerintahan. Dalam mewujudkan visi Distrik Sentani, yaitu “Terken-dalnya wilayah secara tertib, teratur, indah dan bersih melalui penguatan kehidupan ekonomi, sosial budaya dan soaial politik”. Maka upaya peningka-tan kinerja aparatur sesuai dengan tugas dan fungsinya menjadi salah satu tujuan strategis yang perlu diwujudkan agar tercapai sasaran peningkatan mutu dan cakupan layanan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada kantor Distrik Sentani di kabupaten Jayapura.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin “*movore*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. French dan Raven (dalam Sule dan saefullah, 2006 : 235) memberi pengertian motivasi adalah sesuatu yang men-dorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh tenaga kerja di dalam organisasi tentunya perilaku yang menghasilkan kinerja terbaik bagi organisasi. Sedangkan menurut Barelson dan Steiner dalam Siswanto (2005:119) Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*) dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Motivasi juga dinyatakan seba-gai kebutuhan yang mendorong per-buatan ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi juga diartikan sebagai pem-berian dan penimbunan motif. Motif adalah yang melatarbelakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu. Para ahli psikologi menganggap sama pengertian antara motif dengan dorongan atau kebutuhan (*needs*). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Sehingga motivasi kerja disebut sebagai pendorong semangat kerja.

Dengan demikian dapat disim-pulkan bahwa motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action atau activites*) dan memberikan kekua-tan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan. Motivasi dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan dan ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti serta menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional. Mengingat manusia menjadi faktor terpenting dalam sebuah organisasi, maka pengelola organisasi harus peka dan responsif terhadap situasi dan kondisi pegawai, dan selalu mempunyai cara dan metode kreatif untuk tetap menjaga atau meningkatkan motivasi pegawai- nya.

Kemampuan Kerja

Telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda, seperti yang dinyatakan oleh Supriadi dalam mas’ud (2007:11) bahwa “setiap orang memiliki kemam-puan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda. Tidak

ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreatifitas dan yang diperlukan adalah bagaimana mengembangkan kreatifitas atau kemampuan tersebut. Selanjutnya dijelaskan bahwa kreatifitas adalah : “Kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru antar unsur data atau hal-hal yang sudah ada sebelumnya”, dengan demikian secara operasional kreatifitas dapat dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (*fleksibel*) dan orisinalitas serta kemampuan mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya dan memperinci) suatu gagasan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan tindakan atau perwujudan untuk melakukan sesuatu dengan dilandasi oleh kreatifitas kerja pegawai yang optimal.

Penerapan dan kegiatan yang dilakukan sehari-hari dalam melakukan pekerjaan adalah penting, sebab kemampuan sebagai ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bila terwujud memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam, yang pada akhirnya kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahan.

Faktor yang mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan dan ketrampilan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan riil. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan.

Kemampuan sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan kemampuan seorang pegawai secara aplikatif seperti : keterampilan menjalankan tugas; Keterampilan memberikan penguatan; dan keterampilan mengadakan variasi.

Hasibuan (2000) mengatakan bahwa keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill*, *human skill* dan *conceptual skill*.

Menurut Ruky (2002), keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

1. Keahlian teknis adalah keahlian dalam pokok pekerjaannya serta mampu menerapkan teknik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.
2. Keahlian interaksi atau hubungan antara manusia adalah keahlian untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk anak buah dan rekan kerja.
3. Keahlian konseptual adalah keahlian mental dalam memadukan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Lingkungan Kerja

Bekerja pada hakekatnya merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam mencapai tujuan.

Hasibuan (2000:47) mendefenisikan kerja sebagai pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

Dalam bekerja terdapat banyak faktor lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kinerja terganggu. Menurut Herzberg dalam Sule dan Saefullah (2005: 245) bahwa jika kondisi dari lingkungan yang diinginkan tidak terpenuhi maka dirinya akan mengalami ketidakpuasan dalam lingkungan pekerjaannya. Yang termasuk ke dalam faktor ini adalah : kebutuhan akan kebijakan dan administrasi yang jelas dan adil (*company policy and administration*), adanya supervisi yang memadai (*supervision*), keserasian hubungan dengan supervisi (*relationship with supervision*), kondisi pekerjaan yang kondusif (*working condition*), gaji atau upah yang layak (*salary*) , hubungan yang baik antar pekerja (*relationship with peers*), adanya penghargaan terhadap kehidupan pribadi (*personal life*), hubungan yang serasi dengan bawahan (*relationship with subordinates*), adanya kejelasan status pekerjaan (*job status*) dan masa depan pekerjaan yang dijalani. (*job safety*). Jika kondisi ini tidak terpenuhi maka seseorang akan cenderung tidak puas dan dapat berakibat pada prestasi kerja yang buruk.

Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2009:350) “Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Sedangkan Ibrahim (2011:112) menyatakan “Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pakar lainnya, Ruky (2001: 14) ” *Performance is defined as record of outcomes produced on specified job function activity during a specified time period*” (Prestasi adalah catatan hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

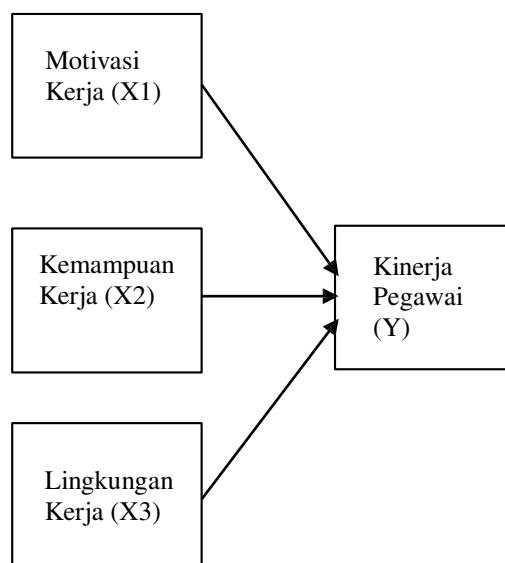
Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Mangkunegara (2003) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Melalui penilaian kinerja ini diharapkan pimpinan mendapat gambaran tentang prestasi, kerja sama, inisiatif, disiplin, kecakapan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai atas tugas yang diemban. Dalam pelaksanaan penilaian atas kinerja merupakan suatu hal yang sulit karena suatu nilai sering dipengaruhi oleh sesuatu yang bersifat subyektif. Tidak mudah untuk mengadakan penilaian. Setiap pemimpin, pengawas atau pejabat penilai dalam melakukan penilaian secara sadar atau tidak sadar tentu memiliki pendapat dan pandangan tentang bagaimana nilai bawahannya dalam menunaikan tugas.

Furtwengler (2002:173) berpendapat penilaian kinerja merupakan proses berkesinambungan yang mencakup : evaluasi terhadap kinerja saat ini, sasaran untuk meningkatkan kinerja, definisi penghargaan atas pencapaian sasaran dimasa mendatang, sistem umpan balik yang memungkinkan pemimpin dan karyawan

memantau kinerjanya, pertemuan secara periodik antara pimpinan dengan karyawan untuk membahas kemajuan karyawan terhadap sasaraannya dan tindakan koreksi ketika karyawan tersebut berusaha mencapai sasaraannya.

Dalam melakukan penilaian yang objektif atas prestasi kerja atau kinerja, Hasibuan (2003:94) mengatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dari definisi yang dikemukakan, kinerja seseorang pegawai dapat dinilai dari hasil pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi.



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dan termasuk rancangan penelitian *analitic design cross sectional*, yaitu penelitian yang melibatkan perhitungan sampel untuk digeneralisir populasinya melalui proses inferensial dimana variabel yang diteliti pada waktu yang bersamaan.

Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan pada kantor Distrik Sentani yang berlokasi di Jl. Raya Sentani - Kemiri di Kabupaten Jayapura.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi adalah pegawai yang berjumlah 38 orang. Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:15) bahwa apabila subyeknya kurang dari 100, maka baik diambil secara keseluruhan dari populasi yang ada. Berpedoman pada pendapat tersebut di atas, maka dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebanyak 38 orang pegawai atau 100% dari jumlah populasi. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel disebut "Sampel Jenuh".

Variabel Penelitian

1. Motivasi kerja adalah suatu usaha pimpinan dalam pemberian dorongan kepada setiap pegawai dalam menjalankan tugas. Indikatornya berupa : pemenuhan kebutuhan dasar, kebutuhan sosial dan kebutuhan prestasi pegawai.
2. Kemampuan kerja adalah kecakapan atau kesanggupan yang dimiliki pegawai untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang diwujudkan melalui tindakannya dalam bekerja. Indikatornya meliputi : Kemampuan teknis, kemampuan sosial dan kemampuan konseptual.
3. Lingkungan Kerja adalah kondisi dari lingkungan kerja internal organisasi. Indikatornya meliputi : lingkungan fisik dan non fisik
4. Kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan secara efisien dan efektif.

Pengukuran nilai masing-masing variabel menggunakan skala Likert, dimana jawaban atas setiap item instrumen pertanyaan dengan skor nilai antara 1 sampai 5, dengan klasifikasi sebagai berikut :

- a. Pilihan jawaban a diberi skor nilai 1
- b. Pilihan jawaban b diberi skor nilai 2
- c. Pilihan jawaban c diberi skor nilai 3
- d. Pilihan jawaban d diberi skor nilai 4
- e. Pilihan jawaban e diberi skor nilai 5

Metode Pengumpulan Data

Pada prinsipnya data yang dikumpulkan dapat bersumber dari hasil data lapangan (menggunakan kuesioner) yang didukung oleh data kepustakaan.

Metode Analisis Data

Alat analisis data yang digunakan yaitu :

analisis regresi linier berganda yang dibantu pengelohannya dengan program SPSS *for windows realize* 16.01 diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (1)$$

Dimana :

- Y = Kinerja Pegawai.
a = Konstanta
 $b_{1,2,3}$ = Koefisiensi Regresi.
 X_1 = Motivasi kerja
 X_2 = Kemampuan kerja
 X_3 = Lingkungan kerja
E = Error Prediktor

Pengujian Hipotesis Penelitian

Dalam pengujian hipotesis penelitian digunakan uji signifikansi baik secara parsial melalui uji signifikansi t maupun secara simultan melalui uji signifikansi F dengan indikator penerimaan hipotesis dibawah α (alfa) 0,05 atau 5%.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1
Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

	Variabel	Koef. Reg	Nilai t	P (Sig)
Y	X ₁	0,414	2,724	0,010
	X ₂	0,325	3,192	0,003
	X ₃	0,306	2,641	0,012
F _{hit} = 104,831				0,000 ^a

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 1, persamaan regresi linier berganda dari penelitian ini : $Y = -0,004 + 0,414 X_1 + 0,325 X_2 + 0,306 X_3 + E$ dengan interpretasi :

1. Bila tidak memperhitungkan faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja maka kinerja pegawai adalah - 0,004.
2. Pengaruh Motivasi kerja (X₁) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif sebesar 0,414 Hal ini berarti bahwa apabila motivasi kerja meningkat sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan naik sebesar 0,414 satuan. Demikian pula sebaliknya apabila motivasi kerja turun satu satuan maka kinerja pegawai akan turun sebesar 0,414 satuan, dimana variabel lain dianggap tidak berubah.
3. Pengaruh kemampuan kerja (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif sebesar 0,325. Hal ini berarti bahwa apabila kemampuan kerja meningkat sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan naik sebesar 0,325 satuan. Demikian pula sebaliknya apabila kemampuan kerja menurun satu satuan maka kinerja pegawai akan turun sebesar 0,325 satuan, dimana variabel lain dianggap tidak berubah .
4. Pengaruh Lingkungan kerja (X₃) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif sebesar 0,306. Hal ini berarti bahwa apabila lingkungan kerja meningkat sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan naik sebesar 0,306 satuan. Demikian pula sebaliknya apabila lingkungan kerja menurun satu satuan maka kinerja pegawai akan turun sebesar 0,306 satuan, dimana variabel lain dianggap tidak berubah .
5. Pengaruh motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan, dengan nilai F_{hitung} = 104,831 dengan tingkat signifikan 0,000^a yang berarti dibawah alfa 0,05.
6. Besarnya pengaruh ketiga variabel bebas secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai ditunjukkan melalui besarnya koefisien determinasi (R²) = 0,902 atau 90,2 %, sedangkan sisanya sebesar 0,998 atau 9,98 % dipengaruhi variasi lain diluar model penelitian.

Pengujian Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Motivasi kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif sebesar 0,414 dengan tingkat signifikan sebesar 0,010 (lebih kecil dari alfa 0,05), dengan nilai t sebesar 2,724.
2. Pengaruh kemampuan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif sebesar 0,325 dengan tingkat signifikan sebesar 0,003 (lebih kecil dari alfa 0,05), dengan nilai t sebesar 3,192.
3. Pengaruh Lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif sebesar 0,306 dengan tingkat signifikan sebesar 0,012 (lebih kecil dari alfa 0,05), dengan nilai t sebesar 2,641.
4. Pengaruh motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan, dengan nilai $F_{hitung} = 104,831$ dengan tingkat signifikan 0,000^a yang berarti dibawah alfa 0,05.

PENUTUP

Simpulan

Simpulan dari penelitian ini adalah: "Baik secara parsial maupun simultan faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai distrik Sentani di kabupaten Jayapura".

Saran-Saran

Mengacu pada kesimpulan hasil penelitian maka perlu disarankan guna meningkatkan kinerja pegawai, antara lain :

1. Unsur pimpinan perlu senantiasa mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang sudah dihasilkan melalui peningkatan motivasi, kemampuan maupun lingkungan kerja pegawai, karena tingkat signifikan ketiga variabel terhadap kinerja pegawai sangat meyakinkan (dibawah $\alpha = 0,05$).
2. Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai maka disarankan pula untuk penelitian selanjutnya perlu menambah variabel bebas lain, agar dapat diketahui kontribusi faktor-faktor lain dalam meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Keempat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Ibrahim, Muhdi B. Hi, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, Made-natera, Medan.
- Mas'ud, Abu, 2007, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi kerja Perawat Terhadap Kua-litas Pelayanan Kesehatan Pada Pusat Kesehatan Masyarakat*, Skripsi tidak dipublikasikan, Uniyap, Jayapura.

- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sule, Erni Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan, 2005, *Pengantar Manajemen*, Predana Media, Jakarta.
- Siswanto, H. Bejo, 2005, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004, *Produktivitas Karyawan Sektor Publik*, PT. Indah Pertiwi, Surabaya.
- Sudita, Nyoman dan Indriyo Gitosudarmo, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, penerbit PT BPFE, Jakarta Edisi pertama.
- Ruky, S. Ahmad, 2002 *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber-sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Ilham Jaya, Bandung
- Siagian, Sondang. P. 2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, penerbit CV Alfabeta Bandung.